

Ondernemerschap in hoofdlijnen



Peter O. van der Meer

5^e druk

Ondernemerschap in hoofdlijnen

Peter O. van der Meer

Vijfde druk

Noordhoff

Ontwerp omslag: Shootmedia

Omslagillustratie: gettyimages-200410116

Foto achterzijde boek: Marco Okhuizen Photography

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan
deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie
of uitgever ontlenen.



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik
wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke
toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff
Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-27777-2

ISBN 978-90-01-27776-5

NUR 780

Woord vooraf bij de vijfde druk

Ondernemerschap heeft in de afgelopen vijftien jaar een plaats verworven in de curricula van veel opleidingen. Niet omdat deze opleidingen denken dat hun studenten ondernemers moeten worden, maar omdat zij weten dat in de toekomst ondernemendheid wordt verwacht en misschien ook wel geëist van hun studenten. Dit boek is ooit geschreven om als ondernemende student na te denken over de verschillende – bedrijfseconomische – vraagstukken die komen kijken bij het uitwerken van iets nieuws, of dit nu een bedrijf is of bijvoorbeeld een project binnen een bestaande organisatie.

Grote delen van de theorie in deze nieuwe druk van *Ondernemerschap in hoofdlijnen* blijven vanzelfsprekend hetzelfde, maar er zijn nieuwe zaken toegevoegd om beter aan te sluiten bij de diversiteit aan opleidingen en aan studenten. Zo zijn verschillende professionele invalshoeken gebruikt en zijn de hoofdstukken afwisselend in een hij-vorm en een zij-vorm geschreven. Ik hoop dat daardoor meer studenten zich herkennen in de vraagstukken die spelen bij ondernemerschap.

Sinds de vorige druk hebben de verschillende businesscanvassen, zoals het Business Model Canvas en het Lean Canvas, verder aan populariteit gewonnen binnen opleidingen. Hoewel deze canvassen in beginsel geschikt zijn om richting te geven aan het denken over startende ondernemingen, kan de relatie tussen een canvas en de theorie achter een ondernemingsplan mijns inziens beter worden uitgewerkt. Daarom worden in deze nieuwe druk naast de theorie bij elk onderdeel van het ondernemingsplan ook de relevante delen van de canvassen genoemd. Hierdoor kan het boek beter gebruikt worden bij opleidingen en studenten die zoeken naar theorieën die passen bij de elementen van een canvas.

Een derde aanpassing heeft te maken met de toegenomen interesse van studenten voor sociaal ondernemerschap en voor ondernemingen die niet alleen financiële doelen nastreven. Denk daarbij aan doelen als meer inclusiviteit binnen organisaties, meer dier- en omgevingsvriendelijk produceren en verkopen, maar ook aan het toewijzen van de bedrijfswinsten aan goede doelen. In de vijfde druk zijn daarom de *sustainable development goals* van de Verenigde Naties als uitgangspunt genomen bij het zoeken naar voorbeelden en casussen over ondernemers en ondernemingen.

Tot slot ben ik dankbaar voor alle opbouwende kritieken die ik na het verschijnen van de vierde druk heb ontvangen. Mede op grond daarvan heb ik bovenstaande aanpassingen gedaan. Opnieuw zullen er vast zaken ontbreken of zijn er dingen die beter kunnen worden uitgelegd in dit boek. Laat het me weten, zodat ik er ook weer van kan leren.



Inhoud

Woord vooraf bij de vijfde druk 3

DEEL 1

Kennismaking met ondernemerschap 9

1 Ondernemerschap 11

- 1.1 Ondernemerschap gedefinieerd 13
- 1.2 Ondernemerschapsspectrum 14
- 1.3 Sociaal ondernemen 17
- 1.4 Ondernemerschap in Nederland 18
- 1.5 Starten van een onderneming 22
 - Ondernemerschap? Doen! 24
 - Samenvatting 26
 - Opgaven 27

2 Ondernemingsplannen 31

- 2.1 De opbouw van een ondernemingsplan 33
- 2.2 Business Model Canvas en Lean Canvas 36
- 2.3 Het ondernemingsplan 41
 - Ondernemerschap? Doen! 50
 - Samenvatting 53
 - Opgaven 54

DEEL 2

Van idee tot strategie 57

3 Het gat in de markt 59

- 3.1 Wat is een idee? 61
- 3.2 Nieuwe ideeën genereren 62
- 3.3 Nieuwe ideeën selecteren 70
- 3.4 De lean start-up 73
 - Ondernemerschap? Doen! 76
 - Samenvatting 78
 - Opgaven 79

4 Omgevingsanalyse 81

- 4.1 Gebruik van een omgevingsanalyse 83
- 4.2 Analyse op macroniveau: trendanalyse 83
- 4.3 Analyse op mesoniveau: concurrentieanalyse 85
- 4.4 Analyse op microniveau: organisatieanalyse 90
- 4.5 De SWOT-i-matrix 93
 - [Ondernemerschap? Doen!](#) 96
 - [Samenvatting](#) 98
 - [Opgaven](#) 99

5 Het strategisch plan 103

- 5.1 Missionstatement 105
- 5.2 Strategie 109
- 5.3 Rechtsvormen 111
- 5.4 Omzetbelasting 114
- 5.5 Juridisch kader 116
 - [Ondernemerschap? Doen!](#) 117
 - [Samenvatting](#) 119
 - [Opgaven](#) 120

DEEL 3

Van analyse tot reclame 123

6 Segmenteren en positioneren 125

- 6.1 Segmenteren van de markt 127
- 6.2 Doelmarktbeplanning 130
- 6.3 Positionering van het aanbod 132
 - [Ondernemerschap? Doen!](#) 134
 - [Samenvatting](#) 136
 - [Opgaven](#) 137

7 Operationele uitwerking van de commerciële formule 141

- 7.1 Marketing 143
- 7.2 Productbeleid 144
- 7.3 Prijsbeleid 146
- 7.4 Distributiebeleid 152
- 7.5 Promotiebeleid 155
- 7.6 Onlinemarketing 158
 - [Ondernemerschap? Doen!](#) 162
 - [Samenvatting](#) 164
 - [Opgaven](#) 166

DEEL 4

Van winst naar haalbaarheid 169

8 Het financieel plan 171

- 8.1 Onderdelen van het financieel plan 173
- 8.2 Investeringsplan 174
- 8.3 Financieringsplan 175
- 8.4 Exploitatiebegroting 178
- 8.5 Liquiditeitsbegroting 182
- 8.6 Het financieel plan en de canvassen 186
 - Ondernemerschap? Doen! 190
 - Samenvatting 193
 - Opgaven 194

9 Haalbaarheidsanalyse 197

- 9.1 Wat is de waarde van een euro? 199
- 9.2 Selectie zonder de tijdswaarde van geld 200
- 9.3 Selectie met de tijdswaarde van geld 203
- 9.4 Analyse van de balans en de resultatenrekening 206
 - Ondernemerschap? Doen! 213
 - Samenvatting 215
 - Opgaven 216

DEEL 5

Slotbeschouwingen 219

10 Voorbereid op de toekomst 221

- 10.1 Vaak gemaakte fouten van ondernemers 223
- 10.2 Motivatieproblemen bij ondernemers 228
- 10.3 Internationaliseren 230
- 10.4 Groeien door franchising 232
 - Ondernemerschap? Doen! 236
 - Samenvatting 238
 - Opgaven 239

Gebruikte literatuur 241

Illustratieverantwoording 243

Register 245



DEEL 1

Kennismaking met ondernemerschap

- 1 Ondernemerschap 11
- 2 Ondernemingsplannen 31



1

Ondernemerschap

Na dit hoofdstuk weet je:

- wat een ondernemer is
- wat ondernemerschap is
- welke nieuwe combinaties gevonden kunnen worden
- wat het verschil is tussen discontinuïteit en disruptie
- waaruit het ondernemerschapsspectrum bestaat
- welke motieven starters hebben om een eigen onderneming te beginnen
- met welke problemen ondernemers worden geconfronteerd bij het ondernemen
- wat sociaal ondernemerschap is
- welke stappen je moet nemen bij het starten van een bedrijf

Interview met een ondernemer

1



Joost van Oorschot is oprichter en CEO van Maana Electric, een start-up die waar ook ter wereld zonnepanelen wil maken. Met technologie die is ontwikkeld voor de ruimtevaart worden de zonnepanelen ter plekke gefabriceerd, waardoor de schone energie op minder goed bereikbare plaatsen beschikbaar is en de milieubelasting tot een minimum wordt beperkt. Deze kennis zal er ook voor zorgen dat in de toekomst zonnepanelen op de maan kunnen worden gebouwd.

Wanneer wist u dat u ondernemer wilde worden?

Ik was altijd wel ondernemend, maar toen ik tijdens mijn studie een jonge ondernemer hoorde vertellen over wat hij deed, dacht ik: 'Dat wil ik ook!' Snel daarna heb ik met een medestudent een idee uitgewerkt en mijn eerste bedrijf opgezet. Dat werd geen succes, maar ik heb wel veel geleerd, wat ik nu gebruik bij Maana.

Wat zijn volgens u de belangrijkste eigenschappen die een ondernemer moet bezitten?

Doorzettingsvermogen! Ik ontmoet veel mensen en iedereen heeft een leuk idee. Alleen zijn er weinig die ervoor willen gaan. En als je er niet voor gaat, dan gebeurt er niets.

Het is ook belangrijk om een goede balans te vinden tussen eigenwijs zijn en naar anderen kunnen luisteren. Natuurlijk heb jij een geweldig idee, maar je moet ook de pijnpunten van de ander kunnen horen.

Welke vaardigheden heeft u als ondernemer nodig?

Ik ben ervan overtuigd dat iedereen kan ondernemen, maar je moet wel bereid zijn te leren: alleen een ezel stoot zich aan dezelfde steen. Ook moet je kennis hebben van wat je verkoopt. Ik weet veel van zonnepanelen maken, maar ook als je schoenen verkoopt moet je daar veel van weten. Weten wat de klant wil weten. Alleen zo kun je in gesprek gaan met de ander.

Wat is volgens u het meest interessant (het leukst) aan ondernemen?

Innoveren! Ik vind het leuk om problemen op te lossen en na te denken over hoe dingen anders en beter kunnen.

Wat is volgens u het moeilijkst aan ondernemen?

Omggaan met personeel. Wij zijn in vier jaar tijd naar veertig personeelsleden gegaan. Het vinden van de juiste mensen is moeilijk, maar zeker ook het ontslaan van mensen. Verder is het moeilijk om de juiste werkcultuur binnen de organisatie te ontwikkelen.

Welke tips zou u geven aan een starter?

Doe het niet alleen! En doe het met de juiste mensen. Ik heb het geluk gehad dat ik met anderen ben gestart. Wij zijn complementair aan elkaar. Wat ik niet kan of niet leuk vind, dat is iets waar een ander juist energie van krijgt.

TUSSENVRAAG 1.1

Zoek ook een ondernemer om te interviewen.

1.1 Ondernemerschap gedefinieerd

Bij het zoeken naar een definitie van de term ondernemer of ondernemerschap valt het op dat er in de wetenschappelijke literatuur geen overeenstemming lijkt te zijn over de vraag wat nu precies een ondernemer is. De term ondernemerschap wordt al tientallen jaren gebruikt en is in die tijd telkens opnieuw gedefinieerd. De eerste lessen in ondernemerschap werden in 1938 in Japan gegeven en pas na de Tweede Wereldoorlog werd ondernemerschap als vak aangeboden op een Amerikaanse universiteit. Maar de term ondernemerschap werd voor het eerst genoemd in 1755, in een boek van Richard Cantillon, een Ierse bankier in Franse dienst. Hij beschreef de ondernemer als een persoon die bedrijfsbeslissingen neemt, waarbij diegene rekening houdt met onzekerheid.

Uit de literatuur komt een aantal elementen naar voren waarmee de definitie van ondernemerschap wordt bepaald. Er is in meer of mindere mate sprake van coördinatie, arbitrage, innovatie en het nemen van risico's. Met coördinatie wordt bedoeld dat de ondernemer fungeert als brug tussen de verschillende productiemiddelen (natuurlijke hulpbronnen, financiële hulpbronnen en arbeid) door toepassingen te bedenken voor nieuwe kennis en inzichten en deze te laten uitvoeren. Hiermee beïnvloedt de ondernemer de vraag en het aanbod in de markt. Daarnaast speelt de ondernemer de rol van arbitrageant: hij koopt producten en verkoopt die weer met de bedoeling er winst op te maken. Een ondernemer zoekt naar mogelijkheden die nog niet (ten volle) zijn benut door anderen. Dit wordt innovatie genoemd. Tot slot wordt met het nemen van risico's een onderscheid gemaakt tussen meetbare (en dus herkenbare) risico's, zoals de kans op de hoofdprijs in de Staatsloterij, en niet-meetbare (en dus verborgen) risico's, bijvoorbeeld de kans dat een nieuw product aanslaat in de markt. Ondernemers worden beloond voor het nemen van de verborgen risico's bij ondernemen. Deze beloning wordt de winst van een onderneming genoemd.

Uit de veelheid van definities met betrekking tot ondernemerschap maken we voor dit boek gebruik van de definitie van de Oostenrijkse econoom Schumpeter (1936):

Een ondernemer is iemand die nieuwe combinaties uitvoert en daarmee discontinuïteit veroorzaakt.

Ondernemer

Ondernemerschap wordt dan als volgt gedefinieerd:

Ondernemen is het uitvoeren van nieuwe combinaties waarbij discontinuïteit wordt veroorzaakt.

Ondernemen

Nieuwe combinaties kunnen worden gevonden door:

- 1 het introduceren van een nieuw *product* of een nieuwe *dienst*, of een verbeterde *kwaliteit*; te denken valt aan de introductie van VR-brillen of van flitsbezorgdiensten.
- 2 het introduceren van nieuwe *productieprocessen*, zoals machinale bewerking in plaats van handwerk, of (meer recent) processen gebaseerd op het cradle-to-cradle-principe en op biomimicry.
- 3 het aanboren van nieuwe *markten*; dit kunnen nieuwe geografische markten (andere regio's) maar ook nieuwe klantgroepen zijn, bijvoorbeeld de introductie van stroopwafels in andere landen dan Nederland.

4 het gebruikmaken van andere *grondstoffen* of *halfabricaten*, zoals jatropa- en camelinazaden in biobrandstof, of koffiedrab om oesterzwammen te kweken.

Discontinuïteit

Onder discontinuïteit wordt verstaan dat een ondernemer waarde creëert die tot dan toe nog niet beschikbaar was voor de maatschappij. Hoe hoogdravend dat ook mag klinken, in principe gaat het hier om een onderneming die iets aanbiedt waar vraag naar is en waarvoor klanten bereid zijn te betalen.

Disruptie

De afgelopen jaren is het begrip disruptie in zwang geraakt. Bedrijven moeten in hun markt een disruptor zijn, of anders bang zijn voor de komst van een disruptor zoals Booking.com of Picnic. Disruptors lijken hele bedrijfstakken op de schop te nemen en daarom zijn starters niet interessant wanneer zij niet de Booking.com of Picnic van hun markt zijn. Disruptie moet niet worden verward met discontinuïteit. Bij disruptie wordt een product dat of een dienst die eerder niet bestond aangeboden, terwijl bij discontinuïteit een veel breder palet aan nieuwe combinaties wordt beschreven.

Organiserende ondernemer

Een interessant onderscheid kan worden gemaakt tussen twee typen ondernemers. In de eerste plaats is er de organiserende ondernemer die een nieuw bedrijf start en vervolgens als manager het bedrijf leidt, zonder dat er sprake is van iets wezenlijk innovatiefs. Denk hierbij aan een ondernemer die een bestaand concept opnieuw gebruikt: een nieuwe rijkschool, een nieuwe bakkerij of een nieuwe praktijk voor fysiotherapie.

Innovatieve ondernemer

In de tweede plaats is er de innovatieve ondernemer die ideeën en uitvindingen vertaalt in economisch haalbare projecten, zonder dat er een bedrijf wordt gestart en gemanaged. Te denken valt hierbij aan de ondernemer die gebruikmaakt van de nieuwste kennis en mogelijkheden van AI (kunstmatige intelligentie), blockchain (zoals gebruikt bij cryptovaluta) of nanotechnologie.

Intrapreneur

Dit onderscheid in organiserende versus innovatieve ondernemers is om twee redenen interessant. Ten eerste benadrukt dit onderscheid dat iemand niet innovatief hoeft te zijn om ondernemer te worden; hij moet wel een goede organisator zijn. Omgekeerd geldt dat iemand niet altijd een onderneming hoeft te starten om ondernemend te zijn. Ook binnen een bestaande onderneming kunnen intrapreneurs (ondernemende werknemers) ideeën en uitvindingen vertalen in economisch haalbare projecten. Ten tweede is er verschil in nadruk op de benodigde attitudes, vaardigheden en kennis voor beide typen ondernemers. De organiserende ondernemer maakt meer gebruik van managementvaardigheden, terwijl de innovatieve ondernemer meer gebruikmaakt van analytische vaardigheden en technische kennis.

TUSSENVRAAG 1.2

Welk type ondernemer is iemand die als franchisenemer een nieuw filiaal van Starbucks start? En iemand die een nieuw filiaal van The Smooth Brothers opent?

1.2 Ondernemerschapsspectrum

In de vorige paragraaf is de term ondernemerschap gedefinieerd. Nu wordt meer naar de ondernemer gekeken. Bij het beoordelen van de kredietwaardigheid van een onderneming door een bank of door een investeerder wordt altijd gekeken naar de persoon erachter. Is hij wel een

echte ondernemer? Daarom bevat een ondernemingsplan bijna altijd een onderdeel over de ondernemer(s) achter het plan.

In dit onderdeel moeten de ondernemers een beeld van zichzelf schetsen waarin hun bekwaamheden of competenties als ondernemers naar voren komen. Vooral tijdens een gesprek met mogelijke externe financiers wordt hierop gelet. Zo wordt ook gesproken over de drie O's van de starter:

- 1 **ondernemer**: de persoon (of personen) die de onderneming gaat (gaan) opzetten
- 2 **onderneming**: het businessmodel dat wordt uitgewerkt
- 3 **onderpand**: de financiën die door de ondernemer(s) zelf worden ingebracht

In deze paragraaf bespreken we de eerste O: de ondernemer. Een ondernemer bezit een specifieke attitude (ook wel: een ondernemende houding) en heeft specifieke vaardigheden en kennis waardoor hij in staat is een bedrijf op te zetten en/of te leiden. Deze verscheidenheid aan aspecten – het ondernemerschapsspectrum – kan op verschillende wijzen worden ingevuld. In dit boek is gekozen voor de volgende indeling:

- 1 competenties op persoonsniveau
- 2 competenties op uitvoerend niveau
- 3 competenties op strategisch niveau

Ondernemerschapsspectrum

Ad 1 Competenties op persoonsniveau

- **Doorzettingsvermogen hebben**: een ondernemer kan zich voor een langere termijn inzetten en wilskracht tonen.
- **Zelfopgelegde standaarden nastreven**: een ondernemer streeft extreme, maar realistische doelen na, neemt hiervoor de verantwoordelijkheid en kan hierover verantwoording afleggen.
- **Omgaan met tegenslag**: ondernemers zien tegenslag als een leerervaring, niet als falen.
- **Zelfvertrouwen hebben/zelfsturend zijn**: een ondernemer heeft vertrouwen in de mogelijkheden om de zelfopgelegde doelen te bereiken. Hij heeft daarnaast behoefte aan zelfstandigheid.
- **Risico's nemen**: een ondernemer heeft een voorkeur om beperkte, berekende risico's te nemen met een redelijke kans op succes.
- **Initiatief nemen/verantwoordelijkheden zoeken**: een ondernemer zal eigen initiatief gebruiken, belangrijke beslissingen willen nemen en activiteiten willen opzetten. Ook accepteert hij de verantwoordelijkheden.
- **Ambitieuw en energiek zijn**: een ondernemer kan lange werkdagen maken, heeft een goede gezondheid en is volhardend.
- **Met tweeslachtigheid en onzekerheid kunnen omgaan**: een ondernemer kan leven met een beperkt niveau van onzekerheid betreffende werk en carrière en kan verschillende taken tegelijk uitvoeren.

Ad 2 Competenties op uitvoerend niveau

Onder competenties op uitvoerend niveau worden de vaardigheden en tot op zekere hoogte ook het kennisniveau van ondernemers bedoeld. Het gaat om de volgende competenties:

- **Doelen stellen**: een ondernemer kan realistische en realiseerbare doelen stellen.
- **Interpersoonlijke vaardigheden**: een ondernemer kan anderen overtuigen.
- **Communicatieve vaardigheden**: een ondernemer kan zowel mondeling als schriftelijk ideeën overdragen op derden.

- **Vaardig in het denken:** een ondernemer heeft een oorspronkelijke gedachtegang, bezit creativiteit en kan een kritische situatieanalyse maken.
- **Externe partijen gebruiken:** een ondernemer weet de expertise en hulp van anderen in te roepen bij het bereiken van doelen.
- **Kennis vergaren:** een ondernemer kan vaardigheden ontwikkelen en ervaring opdoen ten behoeve van het ondernemen.
- **Financiële vaardigheden:** een ondernemer kan financiële overzichten begrijpen en/of interpreteren.
- **Bedrijfskundige kennis:** een ondernemer begrijpt bedrijfskundige processen en kan basale bedrijfskundige processen en begrippen toepassen.

Deze specifieke vaardigheden veronderstellen een bepaald kennisniveau. Dit kan het best worden uitgelegd door te focussen op financiële vaardigheden.

Voordat een ondernemer financiële overzichten kan begrijpen en interpreteren, zal hij kennis moeten hebben van bepaalde financieel-economische begrippen, zoals een balans, een resultatenrekening of het verschil tussen debet en credit.

Ad 3 Competenties op strategisch niveau

Competenties op strategisch niveau zijn meer specifiek voor het ondernemerschap:

- Een ondernemer kan winstgevende kansen ontdekken.
- Een ondernemer kan de meest aantrekkelijke markten identificeren.
- Een ondernemer kan (materiële en immateriële) bezittingen gebruiken om volledig nieuwe ondernemingen te starten.
- Een ondernemer kan concurrentievoordeel creëren.

Het verschil tussen de competenties op uitvoerend en op strategisch niveau wordt mooi geïllustreerd met het verschil tussen een organiserende ondernemer en een innovatieve ondernemer. De organiserende ondernemer is vergelijkbaar met een manager: hij zorgt voor een goede uitvoering van de bedrijfsactiviteiten. Hij is dus competent op zowel persoonsniveau als op uitvoerend niveau. De innovatieve ondernemer echter is op zoek naar discontinuïteit en moet daarom nieuwe kansen, markten en ondernemingen creëren. Daarom zal hij ook bekwaamheden op strategisch niveau bezitten.

Dit onderscheid wordt verder benadrukt wanneer gekeken wordt naar het verschil tussen groeiende en niet-groeiende ondernemingen. Groeiende ondernemingen hebben vaker meer bekwaamheden in huis op het gebied van marketing (identificeren van aantrekkelijke markten), strategiebepaling (concurrentievoordeel creëren), personeelsbeleid en financieringsmogelijkheden (gebruik van materiële en immateriële bezittingen).

TUSSENVRAAG 1.3

Tot welk onderdeel van het ondernemerschapsspectrum behoort verkopen?
En tot welk onderdeel behoort het sturen van rekeningen naar klanten?

Door te reflecteren op dit ondernemerschapsspectrum kan een persoon een goed beeld schetsen van zijn kwaliteiten als ondernemer. Hierbij moet opgemerkt worden dat een persoon die op dit spectrum hoog scoort wel

ondernemend genoemd kan worden, maar nog geen ondernemer hoeft te zijn in de zin van dat hij een onderneming start. Hij kan ook een intrapreneur zijn die binnen een bestaand bedrijf nieuwe projecten opstart. Het ondernemerschapsspectrum is daarnaast een spiegel waarin een persoon (of een oprichtingsteam) zichzelf kan bekijken en aan de hand daarvan kan besluiten aan een of meerdere onderdelen te gaan werken door het volgen van trainingen, workshops en dergelijke.

Overigens blijken de oprichters en leidinggevendenden van succesvolle start-ups op een andere manier tegen dingen aan te kijken. Zie de tekst in het kader.

Kiezen om te presteren

In zijn boek *Great by Choice* beschrijft managementgoeroe Jim Collins samen met Morten Hansen de beginjaren van een aantal succesvolle Amerikaanse bedrijven, zoals softwarebedrijf Microsoft, chipfabrikant Intel en vliegmaatschappij Southwest Airlines. In hun onderzoek ontdekten Collins en Hansen dat deze bedrijven al in het begin de kiem legden om later beter te presteren dan vergelijkbare andere bedrijven. De zogenoemde 10X-bedrijven (10X omdat zij tien keer zo goed presteren) blijken op vier punten af te wijken van hun 'tweelingbedrijven'. Ten eerste hebben 10X-bedrijven oprichters die gemotiveerd zijn door wat het bedrijf kan bereiken, niet door wat zij als individu kunnen bereiken. Ten tweede hebben de oprichters de onafhankelijkheid van geest en de onverstoortbaarheid om de waan van de dag en sociale druk te weerstaan. Ten derde gaan zij er te allen tijde van uit dat de omstandigheden in hun nadeel zullen veranderen, waardoor zij altijd een uitgewerkt alternatief achter de hand hebben. Tot slot hebben de oprichters en leidinggevendenden van 10X-bedrijven van nature de neiging om empirisch bewijs te zoeken en te gebruiken, om daarmee op een creatieve wijze onzekerheid in de markt te tackelen.

1.3 Sociaal ondernemen

We zullen verderop in dit boek zien dat bedrijven allerhande economische en niet-economische doelen nastreven. Vaak wordt gedacht dat winst maken het belangrijkste doel van een onderneming is en dat ondernemers een bedrijf alleen opzetten om geld te verdienen. Meer geld verdienen dan kosten maken is essentieel voor het slagen van een bedrijf, maar toch zijn er ondernemers die winst breder definiëren dan alleen financiële winst. Dit soort ondernemers heeft een bedrijf dat tot doel heeft een maatschappelijk probleem te tackelen. De winstdoelstellingen zijn dan niet alleen financieel, maar ook sociaal en ecologisch. Er zit dus wel degelijk een businessmodel achter het verbeteren van de wereld.

De Europese Unie hanteert de volgende definitie van het begrip sociale onderneming:

Een sociale onderneming is een onderneming met als belangrijkste doel om sociale impact te hebben, niet alleen om winst voor de eigenaren of aandeelhouders te genereren.

Sociale
onderneming

Sociale ondernemingen hadden tot voor kort geen aparte ondernemingsvorm. Het zijn geen stichtingen, omdat er sprake is van commerciële activiteiten, maar tegelijkertijd willen veel sociale ondernemers ook niet te boek staan als commerciële bv. Dat heeft een te zakelijk imago en het leidt de aandacht af van de maatschappelijke doelen van de onderneming. In Nederland zal de sociale onderneming als maatschappelijke bv geregistreerd worden. De EU ziet ondernemingen als sociale ondernemingen wanneer hun bedrijfsactiviteiten bedoeld zijn om maatschappelijke doelen te bereiken, de winsten voornamelijk worden geïnvesteerd om die doelen te realiseren, en/of de wijze waarop de onderneming is georganiseerd of gefinancierd laat zien waar de onderneming voor staat. De EU telt ruim twee miljoen sociale ondernemingen die samen goed zijn voor meer dan elf miljoen banen.

Sociaal ondernemerschap

Sociaal ondernemerschap binnen de EU gaat voornamelijk over:

- 1 het creëren van banen en de integratie van mensen die moeilijkheden hebben met het vinden van werk
- 2 het verbeteren van de sociale dienstverlening en de gezondheidszorg
- 3 het introduceren van meer milieuvriendelijke en energiezuinige producten en daarbij ook het efficiënter gebruiken van natuurlijke hulpbronnen
- 4 de focus op innovatie en het gebruik van internet

In Nederland zijn zo'n vierhonderd bedrijven lid van Social Enterprise NL, een belangenorganisatie voor sociale ondernemingen. De leden van deze vereniging zoeken innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Dit kunnen uitdagingen zijn op bijvoorbeeld het gebied van arbeidsmarktparticipatie, milieuverbeteringen, het creëren van sociale cohesie of energievraagstukken. Op de website van Social Enterprise NL zijn verschillende sociale ondernemingen te zien. Een voorbeeld is Ecowings, die tassen en accessoires van hergebruikt rubber maakt, en daarmee de versleten en afgedankte banden van vrachtwagens uit de afvalberg houdt en hergebruikt. Een ander voorbeeld is Refugee Company, een bedrijf dat mensen helpt bij hun integratie in Nederland door werkervaring op te doen en te bouwen aan een persoonlijk netwerk met niet alleen andere vluchtelingen, maar ook met Nederlanders.

1.4 Ondernemerschap in Nederland

Men kan ondernemerschap op beleidsniveau onderzoeken (op macroniveau), maar ook op het niveau van de ondernemer zelf (op microniveau). Deze onderverdeling wordt gebruikt in de volgende twee subparagrafen.

1.4.1 Macroanalyse

De afgelopen dertig jaar heeft ondernemerschap in Nederland een grote groei doorgemaakt. Wanneer ondernemerschap wordt gemeten aan de hand van het aantal ondernemingen, dan is het ondernemerschap bijna verviervoudigd. In 1987 waren er 420.000 bedrijven, in 2021 al ruim twee miljoen. Het aantal starters is al die jaren toegenomen. In 2020 startten ruim 240.000 mensen een bedrijf, waarvan zo'n 200.000 als zzp'er. In totaal is 70% van alle bedrijven die zijn ingeschreven bij de Kamer van Koophandel een zzp-bedrijf. Natuurlijk beëindigden ook veel mensen hun bedrijf: in 2020 sloten 160.000 bedrijven hun deuren. Niet alle

bedrijfssluitingen zijn een gevolg van de slechtere economische situatie tijdens de coronapandemie. Vaak gaan bedrijfseigenaren met pensioen, maar kunnen zij het bedrijf niet verkopen.

In de *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, een jaarlijks rapport over ondernemerschap, wordt Nederland vergeleken met andere deelnemende landen, waaronder de Verenigde Staten, Japan, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk, België, Finland en Zweden. In het rapport over 2020 (Bosma et al., 2021) komt naar voren dat Nederlanders de afgelopen jaren er weer vaker over denken om een bedrijf te starten dan in de jaren ervoor, te weten 11,5% van alle Nederlandse volwassenen. Wat opvalt in de data van de GEM is dat Nederlanders vaker klein willen blijven in vergelijking met andere landen in de EU. In de komende vijf jaar verwacht maar liefst 62% van de starters niemand in dienst te nemen en maar een kleine 14% te groeien tot meer dan zes mensen. Deze data laten opnieuw zien dat Nederlanders liever als zzp'er aan de slag gaan dan te bouwen aan een groter bedrijf, zoals onder andere Just Eat TakeAway, Otrium, Ebusco of Adyen dat wel hebben gedaan.

De afgelopen jaren is ondernemerschap aan een opmars bezig, ook aan hogescholen en universiteiten. In Nederland krijgen ondernemerschap en vooral individuele ondernemers veel media-aandacht en hebben ondernemers een relatief hoge maatschappelijke status. Ondernemerschap is als carrièreoptie steeds meer in zwang geraakt. Uit eerder onderzoek van de GEM naar de wens om ondernemer te worden, blijkt dat veel mensen van zichzelf denken dat zij voldoende capaciteiten hebben om een eigen zaak te starten. Zij zeggen hiervoor ook geen faalangst te kennen. 13% van de Nederlanders denkt binnen drie jaar daadwerkelijk een onderneming te starten omdat zij kansen zien in de markt.

Mensen die in Nederland een bedrijf starten, doen dit vaker omdat zij kansen zien in de markt dan dat zij noodgedwongen ondernemer worden door bijvoorbeeld werkloosheid. In vergelijking met andere landen zijn Nederlandse start-ups meer levensvatbaar; gemiddeld stoppen minder bedrijven dan in vergelijkbare landen binnen de EU. Uit eerder onderzoek van de Kamer van Koophandel blijkt dat na vijf jaar nog altijd 60% van de start-ups actief is.

De ambities van startende ondernemers kunnen worden bepaald aan de hand van vragen als hoe innovatief ze zijn, hoeveel werkgelegenheid zij denken te gaan realiseren en hoeveel concurrentie zij ervaren in de markt. Vergeleken met ondernemers uit andere landen focussen Nederlandse ondernemers vaker op producten of diensten die al bekend zijn (minder innovatief), zij ambiëren minder vaak veel mensen in dienst te hebben (minder werkgelegenheidsgroei) en zij opereren vaker in markten met veel concurrentie (minder discontinuïteit). Tegelijkertijd moet de kanteekening worden gemaakt dat er relatief gezien meer mensen een bedrijf willen starten, en er daarom in absolute aantallen genoeg start-ups zijn die wel voldoende ambitieus zijn.

Wanneer we kijken naar redenen waarom mensen gestopt zijn met hun onderneming, dan zien we dat dit voornamelijk te wijten is aan onvoldoende winstgevendheid (51% van de stoppers), een andere baan of bedrijfsmogelijkheid ontdekken (22%) of om persoonlijke – niet

genoemde – redenen (14%). Opvallend is dat slechts 2% van de stoppers de overheid, bureaucratie of belastingen als reden noemt.

1.4.2 Microanalyse

De vorige subparagraaf gaf een beeld van ondernemerschap vanuit het perspectief van beleidsmakers. In deze subparagraaf wordt gekeken naar wat ondernemers zelf als mogelijkheden en problemen ervaren.

Motieven startende ondernemer

Uit eerder onderzoek van onderzoeksbureau EIM blijkt dat voor ruim 80% van de starters de uitdaging van het ondernemen een belangrijke rol heeft gespeeld bij het besluit om voor zichzelf te beginnen. Bijna 60% wilde eigen baas zijn en specifieke werkzaamheden uitvoeren (52%). Geld speelde maar voor 26% van de starters een rol; de mogelijkheid om de zorg voor gezin en arbeid beter te combineren was iets belangrijker (genoemd door 32% van de ondervraagden). Het ontdekken van een gat in de markt werd relatief weinig genoemd als reden om voor zichzelf te beginnen (16%).

Bij een ander onderzoek gaven ondernemers aan welke zaken waren mee- of tegengevallen aan het ondernemerschap. Vooral de hoeveelheid vrije tijd was minder dan zij hadden verwacht (33% van de ondernemers), de psychische inspanning was hoger (24%) en het inkomen uit het bedrijf was lager (17%). Overigens gaf tegelijkertijd 56% van de ondernemers aan dat het inkomen juist was meegevallen. Andere zaken waarvan men vond dat deze waren meegevallen, zijn plezier in het werk (87%) en het risico van het ondernemen (46%).

Problemen ondernemers

De groep ondernemers werd ook gevraagd met welke problemen zij met name werden geconfronteerd. De belangrijkste problemen waren de volgende:

- 1 **Te late betaling door klanten:** 48% van de ondernemers gaf aan last te hebben van het betaalgedrag van hun afnemers.
- 2 **Sterke concurrentie:** 45% van de ondernemers had moeite met de grote concurrentie in de markt.
- 3 **Het voeren van de financiële administratie:** 42% van de ondernemers had moeite met het administratieve gedeelte van de bedrijfsvoering.
- 4 **Het ontwikkelen van afzetgebieden:** 37% van de ondernemers vond het moeilijk nieuwe afzetgebieden te ontwikkelen.
- 5 **Een laag rendement van de onderneming:** 36% van de ondernemers gaf toe dat het rendement van de onderneming een probleem was.
- 6 **De prijsstelling:** 36% van de ondernemers had moeite een juiste prijs voor zijn producten te bepalen en bedingen.

TUSSENVRAAG 1.4

Tot welke aspecten van het ondernemerschapsspectrum behoren de genoemde problemen?

Deze zaken zijn van belang bij het uitwerken van plannen om zelf een onderneming te starten. De toekomstige ondernemer is gewaarschuwd: mogelijke valkuilen bij het ondernemen zijn het omgaan met (minder) vrije tijd, de psychische druk en de commerciële en financiële elementen in de bedrijfsvoering.

Jong geleerd, oud gedaan?

Jaarlijks verschijnen er lijstjes van mensen en bedrijven om in de gaten te houden: de snelst groeiende bedrijven (FD Gazellen), de meest innovatieve bedrijven (KVK Innovatie Top 100) en bedrijven die discontinuïteit beloven in hun sector (De Nieuwe Kampioenen). Er is ook een lijst met de beste jonge ondernemers: de 25 onder de 25 van MT/Sprout. Vier voorbeelden uit de ranglijst van 2021:

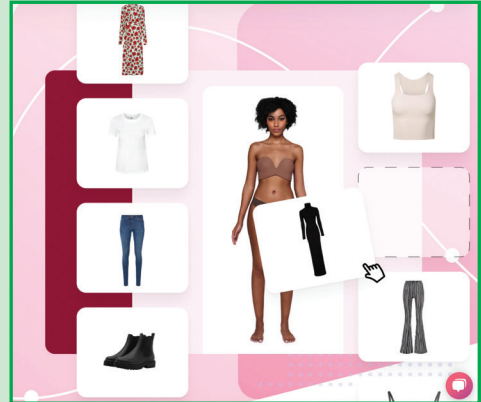
Ziemi



Om fietsers beter te beschermen in het donker bedachten Luci Santema en Elianne Koetzier de Ziemi, een fietslamp die je broekspijpen verlicht. Daardoor zien andere weggebruikers beweging en hebben zij eerder door dat er een (andere) fietser op de weg is. Dat deze twee dames grote plannen hebben blijkt wel uit hun ambitie. In een interview met MT/Sprout zeggen zij: 'Ziemi zal over vijf jaar standaard op de fiets zitten bij verkoop. Niet alleen in Nederland, maar over de hele wereld. Waar gefietst wordt, worden fietsers gezien met Ziemi.'

Lalaland

Wanneer je wilt weten of een kledingstuk in een webshop ook jou goed staat, dan kun je twee dingen doen: je kunt het bestellen en aantrekken, of je kunt software gebruiken die de modellen op de website meer op jou laat lijken. Twee jonge ondernemers,



Michael Musandu en Ugnius Rimsa, hebben dergelijke software gebouwd. Hun bedrijf Lalaland is in 2019 opgericht en heeft al twintig medewerkers die werken aan hun doel: een unicorn worden, oftewel een bedrijf dat meer dan 1 miljard euro waard is.

Boombrush



Kim Hiemstra en Elias van der Linden ontwikkelden een elektrische tandenborstel die wel negentig dagen gebruikt kan worden zon-

der op te laden en die vijf verschillende standen heeft. Leuk, maar is dat bijzonder? Nou, een nieuwe tandenborstel is misschien niet revolutionair, maar hun abonnement op de borstelkopjes – Boombrush – is dat wel. Daarmee haalden zij in het televisieprogramma *Dragon's Den* voor €650.000 twee investeerders aan boord om verder te kunnen uitbreiden naar het buitenland.

Trickle

Tot slot weer twee dames met grootse plannen. Roos Aduageyi en Nica Renoult hebben een bedrijf dat andere bedrijven helpt om mensen eerlijker te laten solliciteren. Ook bieden zij diversiteitstrainingen aan, zodat hun opdrachtgevers een meer inclusieve arbeidspool krijgen. Met hun bedrijf



Trickle willen zij de grens over, binnen én buiten Europa.

TUSSENVRAAG 1.5

Welk voordeel heeft een jonge starter vergeleken met iemand die ouder is?

1.5 Starten van een onderneming

Het starten van een bedrijf is relatief eenvoudig. De stappen die genomen moeten worden zijn in beginsel (deels afhankelijk van de gekozen rechtsvorm):

- 1 nadenken
- 2 registreren
- 3 handelen

Ad 1 Nadenken

Uit onderzoek onder Zweedse starters blijkt dat de kans op een succesvolle onderneming groter is wanneer de starters vooraf een ondernemingsplan schrijven. Onder 'succesvol' moet in dit geval worden verstaan dat de onderneming na dertig maanden nog bestaat. Door na te denken over de mogelijke risico's die zijn verbonden aan het ondernemen, verkleint de potentiële starter de kans dat hij overmoedig en ten onrechte voor zichzelf begint.

Een startende ondernemer moet vooraf nadenken over verschillende zaken. Ten eerste moet een starter bedenken of hij de juiste competenties heeft om daadwerkelijk een onderneming te leiden en aan welke onderdelen van het ondernemerschapsspectrum hij nog moet werken. Ten tweede moet hij nadenken over het idee dat hij wil uitwerken. Ten derde moet hij op grond van dat idee nadenken over de markt waarop hij wil gaan opereren: wie zijn de klanten, wat zijn hun wensen, hoe gaat hij hen benaderen en valt hij dan onder bepaalde wetgeving, zoals de Wet personenvervoer 2000 of de Alcoholwet? Ten vierde moet hij een rechtsvorm kiezen, de huisvesting regelen, risico's inventariseren en zo nodig verzekeren, en bedenken hoe de administratie wordt gevoerd.

Succesvolle
onderneming

In dit boek zal de nadruk vooral liggen op het nadenken over het opstarten van een eigen bedrijf. Er wordt met name gekeken naar de structuren waarbinnen ondernemers keuzes maken over de op te zetten onderneming. Zo wordt gesproken over missieformulering en strategie, het formuleren van een commercieel beleid en de financiële verslaglegging.

Ad 2 Registreren

Naast registratie bij de Kamer van Koophandel moeten ondernemers zich registreren bij de Belastingdienst. Dit gebeurt gelijktijdig met de registratie bij de Kamer van Koophandel. Omdat over de meeste producten en diensten omzetbelasting (btw) wordt geheven, die de ondernemer ontvangt bij betaling door de klant, wordt van de ondernemer verwacht dat hij deze belasting periodiek stort op de rekening van de Belastingdienst. Btw die door de ondernemer aan zijn leveranciers is betaald wordt hierbij verrekend.

Wanneer de ondernemer samen met anderen een onderneming begint of een besloten vennootschap opricht, is het verstandig (en bij een besloten vennootschap zelfs verplicht) om een overeenkomst op te stellen. Hierin worden afspraken gemaakt over de te verdelen werkzaamheden, bevoegdheden en beloningen.

Indien nodig kan de ondernemer de verschillende intellectuele eigendommen laten registreren door middel van patenten, octrooien, copyrights en dergelijke. Er gelden hiervoor verschillende tarieven, afhankelijk van het soort bescherming en het gebied waarvoor bescherming wordt gevraagd (Nederland, Europa of de wereld).

Ad 3 Handelen

Aan de slag gaan is officieel de laatste stap in het gehele proces. Hiermee wordt bedoeld dat de ondernemer nu echt een bedrijf heeft opgericht en dat de verschillende activiteiten voortaan worden uitgevoerd onder de naam van de onderneming. Activiteiten die voorafgaan aan de feitelijke start van de onderneming kunnen echter wel degelijk gerekend worden tot de handel van het bedrijf. Wanneer een ondernemer kosten heeft gemaakt om de onderneming te beginnen, dan kunnen deze kosten worden ingebracht als startkosten. Inkopen die al zijn gedaan en zijn betaald kunnen worden opgenomen in de financiële overzichten, en tijd die is besteed aan het voorbereiden van de nieuwe zaak kan worden aangemerkt als ondernemersuren. Al deze zaken moeten dan wel goed bijgehouden zijn.

Kamer van
Koophandel
Belastingdienst

Ondernemerschap? Doen!

1

Ben je een ondernemer? Heb je het in je om iets nieuws van de grond te krijgen? Ben je bereid om ervoor te gaan? En is je idee de moeite waard? Doorloop de volgende stappen om een eerste, globale indruk te krijgen van jezelf als ondernemer en de potentie van jouw idee. De details komen in latere hoofdstukken.

Stap 1 Ga naar de ondernemerstest op de website van de Kamer van Koophandel (kvk.nl/krachtmeting) of zoek online een andere ondernemerstest. Wat is de uitkomst? Ben je ondernemend of niet? Zo ja, ga dan verder met stap 2. Zo nee, ga dan ook verder met stap 2. Een goede ondernemer laat zich niet uit het veld slaan!

Stap 2 Werk je idee uit. Maak je idee zo concreet mogelijk en ga dan naar familie, vrienden en bekenden. Spreek met hen over problemen die zij ondervinden en bedenk dan of jouw idee een oplossing voor hen kan zijn. Informeer vooral hoeveel zij bereid zijn te betalen om van hun probleem verlost te zijn.

Stap 3 Vraag jezelf af wat je allemaal moet regelen om een onderneming te leiden op een voor jou optimale manier. Stel jezelf hierbij vragen als:

- Wat wil je netto per maand overhouden?
- Hoe houd je de administratie bij?
- Welke zekerheden heb je nodig? (pensioenen, verzekeringen en dergelijke)
- Waar ga je je vestigen?
- Hoe voorkom je faillissement? (denk aan belastingen)

Stap 4 Bedenk wie je klanten zijn en op welke manier je het idee aan de man gaat brengen. Hierbij gaat het erom de markt in kaart te brengen en een goed verhaal te maken rondom je idee. Ga er hierbij van uit dat klanten oplossingen zoeken voor hun 'problemen'. Zij zullen niet zomaar iets kopen.

Stap 5 Wees realistisch over je winstverwachtingen en bepaal of je hiervoor wilt gaan. Dit kun je doen door een simpele spreadsheet te maken en daarin het volgende op te nemen:

- 1 Hoeveel gaan je klanten betalen voor jouw idee?
- 2 Haal daar alle te maken kosten van af. Denk aan inkoop-, productie-, verkoop- en reiskosten.
- 3 Haal daar de loonkosten voor medewerkers van af.
- 4 Haal daar nog 10% onvoorziene kosten van af.
- 5 Haal nu de te betalen belasting ervan af. Reken met grofweg 20% inkomstenbelasting.

Houd je nog iets over? Lijkt het je nog altijd wat? Dan wordt het tijd om je te verdiepen in het schrijven van een ondernemingsplan. Hierbij werk je gestructureerd alle aspecten van de onderneming uit: de organisatievorm, de strategie, de huisvesting en de commerciële en financiële uitwerking. Tot slot ga je na welke risico's er aan je plan kleven en bepaal je of het allemaal wel de moeite waard is. Wanneer het ondernemingsplan uitwijst dat het een levensvatbaar plan is, komt de volgende stap:

Stap 6 Ga naar de Kamer van Koophandel en schrijf je in.

Goede zaken!

Samenvatting

1

- ▶ Een ondernemer is iemand die nieuwe combinaties uitvoert en daarmee discontinuïteit veroorzaakt.
- ▶ Ondernemen is het uitvoeren van nieuwe combinaties waarbij discontinuïteit wordt veroorzaakt.
- ▶ Nieuwe combinaties die discontinuïteit veroorzaken zijn:
 - 1 het introduceren van een nieuw product of een nieuwe dienst
 - 2 het introduceren van nieuwe productieprocessen
 - 3 het aanboren van nieuwe markten
 - 4 het gebruikmaken van andere grondstoffen of halffabricaten
- ▶ Discontinuïteit omvat een breed palet aan manieren om nieuwe combinaties uit te voeren. Disruptie is één van die vier manieren, namelijk discontinuïteit door het introduceren van een nieuw product of een nieuwe dienst.
- ▶ Het ondernemerschapsspectrum is een combinatie van attitudes, vaardigheden en kennis die ondernemers (in meer of mindere mate) bezitten. Het spectrum is opgedeeld in competenties op persoonsniveau, uitvoerend niveau en strategisch niveau.
- ▶ Motieven om een eigen onderneming te starten zijn:
 - de uitdaging van het ondernemen
 - de wens eigen baas te zijn
 - de wens specifieke werkzaamheden uit te voeren
 - de mogelijkheid om de zorg voor gezin en arbeid beter te combineren
 - geld
 - het ontdekken van een gat in de markt
- ▶ Problemen waarmee ondernemers worden geconfronteerd zijn:
 - te late betaling door klanten
 - sterke concurrentie
 - het voeren van een financiële administratie
 - het ontwikkelen van afzetgebieden
 - een laag rendement van de onderneming
 - het bepalen van de juiste prijsstelling
- ▶ Sociaal ondernemerschap is ondernemerschap waarbij het belangrijkste doel van een onderneming is om sociale impact te hebben en niet alleen winst voor de eigenaren of aandeelhouders te genereren.
- ▶ De drie stappen die genomen moeten worden om een bedrijf te starten zijn: eerst nadenken, vervolgens registreren en ten slotte handelen.

Opgaven

-
- 1.1** Zoek een personeelsadvertentie waarin een medewerker wordt gezocht die ondernemend is. Waarom is hiervoor een ondernemende persoon nodig?
- 1.2** Zou je zelf ondernemer willen worden? Waarom wel of niet?
- 1.3** Wie zou je om advies vragen wanneer je van plan zou zijn een onderneming te beginnen?
- 1.4** Waar zou je op letten wanneer iemand je vraagt deel te nemen aan een (nieuwe) onderneming? Maakt het daarbij uit of hij/zij je vraagt om voor hem/haar te komen werken of dat hij/zij je vraagt om financiële steun?
- 1.5** Welke rol speelt de Kamer van Koophandel voor ondernemers in Nederland?
- 1.6** Zoek op internet naar De Koekfabriek (dekoekfabriek.com).
- a** Leg in het kort uit of dit een sociale onderneming is.
 - b** Welke voorbeelden van sociale ondernemingen ken je uit jouw eigen omgeving?

Opgaven over het ondernemingsplan

- 1.7** Maak een reflectieverslag van je eigen ondernemerschapsspectrum.
- a** Loop alle punten na. Geef bij ieder punt aan of je er goed op scoort en toon dit aan met een voorbeeld.
 - b** Aan welke punten moet je nog werken en hoe ga je dat aanpakken?
- 1.8** Geef beknopt aan welke reden je hebt om een eigen onderneming te starten. Mogelijke redenen zijn:
- a** liever geen baan in loondienst
 - b** geen (uitzicht op een) baan
 - c** de wens om eigen baas te zijn
 - d** de uitdaging van het ondernemerschap
 - e** een betere mogelijkheid om de zorg voor gezin en arbeid te combineren
 - f** een gat in de markt gevonden
 - g** meer geld verdienen
- 1.9** Interview een ondernemer (zie tussenvraag 1.1). Maak een afspraak met iemand die je kent en die een eigen onderneming heeft. Stel vooraf een vragenlijst op waarmee je gaat achterhalen:
- waarom diegene een eigen onderneming is gestart
 - welke competenties deze ondernemer in zichzelf herkent
 - welke competenties volgens de ondernemer belangrijk zijn en welke niet

- op welke manier de ondernemer zichzelf heeft voorbereid op het ondernemerschap
- welke voordelen en nadelen het ondernemerschap heeft
- tegen welke moeilijkheden de ondernemer aan loopt
- welke tips en trucs de ondernemer jou als starter kan geven

Vergeet niet na afloop de ondernemer een bedankje (en een korte samenvatting van het verslag) te sturen. Mogelijk is er nog een vervolg aan dit gesprek te koppelen.